جامـــعة مـــؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر سمات الهيكل التنظيمي على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:
عقاب مخيلف الرويلي

إشراف
الدكتور سامر عبد المجيد البشابشه

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2016

الآراء الواردة في هذه الرسالة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عقاب مخيلف الرويلي الموسومة بـ:

اثر سمات الهيكل التنظيمي على اداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		30/07/2015	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		30/07/2015	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		30/07/2015	عضواً
د. كامل محمد الحواجرة		30/07/2015	عضواً

عميد الدراسات العليا
د. علي الضمور

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى الإنسانة التي علمتني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح، إلى من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل والدتي حفظها الله

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة اهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقاتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

عقاب الرويلي

الشكر والتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين

وبعد أن مـــن الله علـــي ورأت رســـالتي النـــور فـــأني أتوجـــه بجزيـــل الشكر والعرفان إلى أســـتاذي الدكتور/ســـامر البشابشـــه الـــذي اشـــرف علـــى رسالتي وشجعني ومنحني الوقـــت والجهـــد الكثيـــر ومـــا تـــأخر عـــن تقـــديم المساعدة مجزاة الله كل خير.

والشكر موصول إلى أعضـــاء لجنـــة المناقشـــة الـــذين تحملـــوا عنـــاء قراءة الرسالة ومناقشتها كما اشكر كل من يسر لـــي مهمـــة البحـــث وانجـــاز هذه الرسالة.

عقاب الرويلي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر سمات الهيكل التنظيمي على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية

عقاب مخيلف الرويلي

جامعة مؤتة، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سـمات الهيكـل التنظيمـي علـى أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

ولتحقيق أهـداف الدراسـة تـم تطـوير اسـتبانة وُزِّعَـت علـى عينـة الدراسة التي بلـغ عـدد المبحـوثين فيهـا (285) مبحوثـا، اسـتُرْجِعَ منهـا (235) استبانةً، تم اسـتبعاد (10) اسـتبانة لعـدم صـلاحيتها وتبقـى (225) استبانة وتم استخدام أساليب الإحصـاء الوصـفي التحليلـي، وذلـك باسـتخدام الرزمة الإحصائي (SPSS , 16)، وقد توصلت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن النتائج من أبرزها ما يلي:

1- إن تصورات المدراء في البلديات بالمملكة العربية السعودية لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي جاءت بمستوى متوسط.
2- إن تصورات المدراء في الإدارات في مديريات صحة البيئة لأبعاد أداء المدراء جاءت بدرجة منخفضة

1- وعلى ضوء نتائج الدراسة، أوصـت الدراسـة بعـدد مـن التوصـيات تأكيد أهمية الهيكل التنظيمي السائد فـي إدارة صـحة البيئـة ومراجعـة أبعاده بشـكل مسـتمر لتعزيـز جوانبـه الإيجابيـة ومعالجـة جوانبـه السلبية

Abstract

The impact of the organizational structure attributes on the performance of managers of environmental health in the municipalities in the Kingdom of Saudi Arabia

Eqab Mekhelv Rwaili

Mu'tah University

2016

This study aimed to analyze the impact of organizational structure on the performance of managers attributes the health of the environment in the municipalities in the Kingdom of Saudi Arabia.

To achieve the objectives of the study questionnaire was developed and distributed to the study sample that the number of respondents amounted to the (285) Mbhotha, recalled them (235) questionnaire, were excluded (10) to identify because they are invalid and the remainder (225) questionnaire was used descriptive statistics and analytical methods, using the package EMI (SPSS, 16), The study found a range of results including the following:

.1The perceptions of municipal managers in the Kingdom of Saudi Arabia to the dimensions of the organizational structure attributes came the level of average

.2The perceptions of managers in departments in the departments of environmental health for the dimensions of the performance of managers was low-grade

In the light of the results of the study, the study recommended a number of recommendations emphasize the importance of organizational structure prevailing in the health of the environment and a review of its dimensions on an ongoing basis to promote the positive aspects and address the negative aspects of management**.**

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية , من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة, و تفادي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير في سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات, فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد , و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات ، ولهذا فان عبء العمل والمسئولية التي تتحملها

الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات وقد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة .

1. 2 مشكلة الدراسة:

إن دراسة مفهوم الهيكل التنظيمي للمنظمة هو إحد المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الهياكل التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن للهيكل التنظيمي في المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الهيكل التنظيمي الذي تتمتع بها المنظمة. من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة سمات الهيكل التنظيمي وأثره على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي التعرف على سمات الهيكل التنظيمي التي تساهم في تحسين أداء الموظف في صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية وعليه فسوف تركز هذه الدراسة على أثر سمات الهيكل التنظيمي على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية . وتبلورت مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على الاسئلة التالية :

1- ما مستوى تصورات المبحوثين حول السمات التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي في مديريات صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية ؟
2- ما مستوى تصورات المبحوثين حول أداء العاملين في مديريات صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية ؟
3- ما أثر سمات الهيكل التنظيمي في أداء العاملين في مديريات صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية ؟

1. 3 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة وبشكل رئيسي من أهمية الهياكل التنظيمية والدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارية المنظمات ، والتعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين فيها ، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي من شأنه أن يحسن من سوية الهيكل التنظيمي السائد فيها ، وذلك لما له من أثر واضح في رفع سوية السلوك الإبداعي ، وبالتالي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم بما يضمن منحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.

1. 4 أهداف الدراسة:

يمثل هيكل أي منظمة الهوية التعريفية لتلك المنظمة او بصمة الاصبع التي تحمل السمات المميزة والخصائص ، كما ينبغي ان تتفاوت الهياكل التنظيمية للمنظمات تبعا للمنظمة التي تمثلها ، لذا يجب ان يكون هنالك تواؤم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها وتعمل خلالها تلك المنظمة . ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية Organizational Chart التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية ومهام ومسؤوليات كل موظف وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف ، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة ، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سمات الهيكل التنظيمي على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

5.1 فرضيات الدراسة : تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) في أداء مدراء صحة البيئة بأبعاده(المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة) في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

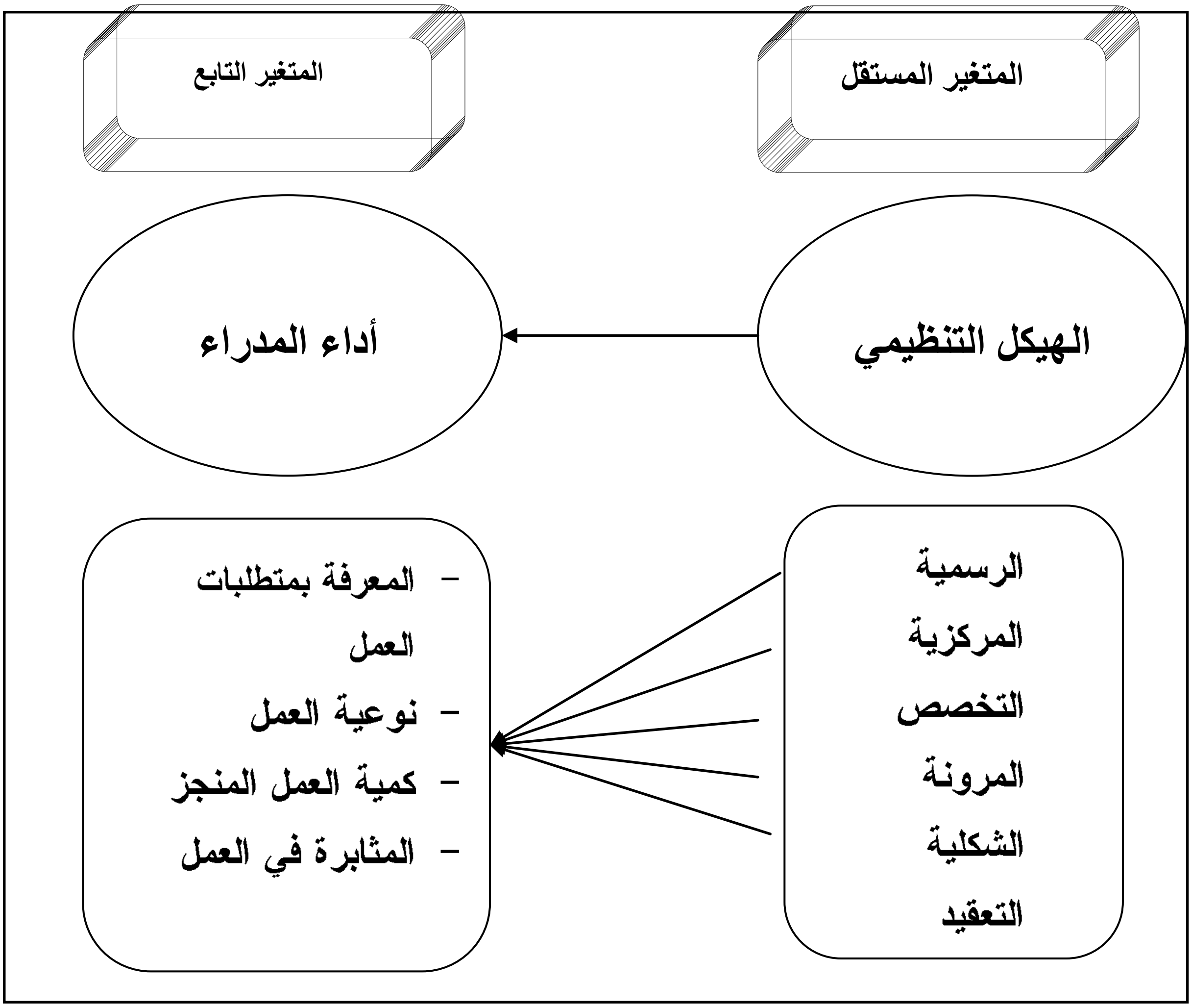
الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد)على **المعرفة بمتطلبات العمل** كبعد من أبعاد الأداء في أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) على **نوعية العمل** كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) على **كمية العمل المنجز** كبعد من أبعاد الأداء أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) على **المثابرة** كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

7.1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.(دراسة الذنيبات ،2014، بني عيسى وابازيد،2014)

1. 8 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة .

الرسمية : مدى توافر إجراءات موثوقة وسجلات مكتوبة وقواعد موضوعة وسياسات معتمدة تعمل على تسيير الأعمال في المنظمة .

المركزية : مدى تجمع سلطة اتخاذ القرار في يد شخص واحد أو جهة واحدة معينة. وكلما ازدادت نسبة القرار المتخذ في المستويات الإدارية العليا اتجهت المنظمة نحو المركزية .

التخصص : مدى تقسيم العمل إلى وظائف مستقلة عن بعضها بحيث يقوم لموظف بأداء مهام وواجبات محددة يكون مسؤولاً عنها .

المرونة : قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

الشكلية: شكل الترتيب المعتمد للوحدات والمناصب والوظائف ، وارتباطها واتجاهاتها وشكلها ، وتعبر عن النمط أو الاطار والشكل العام الذي يتم بموجبه وضع وتحديد المناصب والوظائف في المنظمة .

التعقيد : عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية.

ب. المتغير التابع:

الأداء : الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الماضي، 1417هـ)

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ، وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز : يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار هذا الإنجاز .

المثابرة : وتشمل الجدية في العمل ، والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .(العطية ،2003)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تعبر المنظمة عن نمط من العلاقات التي يقوم العاملين من خلالها بمتابعة أهداف معينة وتحت إشراف مدراهم . وما تلك الأهداف إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرار المتمثلة بالتخطيط، والأهداف التي يطورها المد راء تعتبر أهداف طموحة لا تتوقف عند حد ويسعى المدراء إلى نماء وبقاء منظماتهم إلى أطول فترة ممكنة ، ويحتاج العاملين في المنظمة إلى إطار ثابت وواضح للعمل من خلاله سوياً لتحقيق أهداف المنظمة وتشتمل العملية الإدارية الخاصة بالتنظيم على اتخاذ القرار بإيجاد ذلك الإطار ، بحيث يمكن للمنظمة أن تبقى أطول فترة ممكنة.

يعد الهيكل التنظيمي نتاجاً لعدة خيارات تضعها المنظمة من أجل السيطرة على الموارد والأفراد فهناك هياكل مختلفة تتيح للمدراء السيطرة على الموارد والأفراد بأساليب مختلفة . وبما أن المنظمة متكونة من كجموعة من الأفراد يعملون معاً من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، فالأفراد داخلها يمارسون العمل بطريقة عشوائية ما لم هناك آلية للتنسيق والسيطرة ، فمن هذا المنطق يبدأ الدور الحقيقي للهيكل التنظيمي . فهو يوفر شكلاً متماسكاً للتنظيم ويحدد تقسيم العمل ، والوحدات التنظيمية ونشاطات المنظمة ، والعلاقة بينهما ، وفضلاً عن أنه يعكس هرم السلطة وتدرجها ، ويصور علاقة الارتباط بين الرئيس والمرؤوس ، ويتعدى ذلك إلى تحديد درجة المركزية واللامركزية . (المدهون والجزراوي ، 1995).

ويمثل الهيكل التنظيمي في المنظمة بطاقة الهوية التعريفية لها، وأن هذه البطاقة تستطيع اخبار كل اعضاء المنظمة بما يرتبط بالعلاقات التي يعتقد مخططو تلك المنظمة ضرورة وجودها .(داغر وحرحوش ،2000).

مفهوم الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالمنظمات وأعمالها، حيث تتحدد من خلاله أساليب الإتصالات و الصلاحيات والمسؤوليات، و تتحدد فيه أيضا أساليب إنجاز المهام و تبادل المعلومات و إتخاذ القرارات. كما ينبغي للهيكل التنظيمي أن يكون مرن، حيث يتبدل و يتغير شكله تبعا لعوامل عديدة، داخلية كتغير الإستراتيجيات و الأهداف، وخارجية ترجع لتقلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

وقـد تنـاول مفهـوم الهيكـل التنظيمـي الكثيـر مـن علمـاء التنظـيم الأوائـل والمعاصـرين، وأيضـاً عـدداً غيـر قليـل مـن الممارسـين، ونعـرض فيمـا يلـي أهـم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

عرفـه (العميـان،2002) بأنـه الإليـة الرسـمية التـي تـتمكن مـن خلالهـا إدارة المنظمـة تحديـد خطـوط السـلطة والاتصـال بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين ،أيضـاً هـو نظـام للمسـاءلة والعلاقـات بـين الوحـدات التنظيميـة الـذي يحـدد شـكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

أمـا (دره، 1994)فعرفـه علـى أنـه ترتيـب للعلاقـات المتبادلـة بـين أجـزاء ووظـائف التنظـيم ، ويشـير هـذا المفهـوم إلـى التسلسـل الهرمـي للسـلطة لغايـات تحقيق الأهداف بفاعلية .

وأشار (Schermerhorn,1999) على أنه هو منظومة من المهام وتدفق العمل ، يشير إلى العلاقات و قنوات الاتصال التي تربط سوية عمل مختلف العناصر والمجموعات.

أما (عقليي ، 1996) فعرفه على أنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

(Max Weber:1958) يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى (Max) أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين.(المغربي،2001)

ويرى (Richard M.stears) أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة. (أبو بكر،2000)

وأما (Hall:1989) فأشار إلى الهيكل بأنه محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار ،والنماذج ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية ، أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار. (المغربي،2001)

ويعرفه (Stonar) بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. (أبو بكر،2000)

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي:

1- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

2- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

3- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

خصائص الهيكل التنظيمي :

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة . وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي من التالي : (اللوزي ،2001)

1. ترتيب العلاقات داخل المنظمة .
2. يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
3. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المنظمة .
4. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما

يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها . (مصطفى ،2005)

ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها (اللوزي ،2001).

الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومترابطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها،ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي : (حريم ، 2000)

درجة التعقيد

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي :التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي .ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .أما التقسيم الراسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح . أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها زادت المسافات بينها.

الرسمية

وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه

وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.(جاسم،2012)

المركزية

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره .ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا. .(جاسم،2012)

المرونة

هي الاستجابة الانفعالية والعقلية التي تمكن الإنسان من التكيف الإيجابي مع مواقف الحياة المختلفة "سواء كان هذا التكيف بالتوسط أو القابلية للتغير أو الأخذ بأيسر الحلول.

التخصص

ينبى مبدأ التخصص وتقسيم العمل على أن المهام تنجز بطريقة أكثر كفاءة إذا تخصص كل شخص فى إنجاز عمل متخصص فيه يؤديه كل مرة، بدلاً من أن يقوم كل شخص بعمل أى جزء من العمل، بأية طريقة، فالتخصص وتكرار العمل ذاته العديد من المرات يؤدى إلى التعلم والإتقان، ويوحد المسئولية، كما إذا استلزم الأمر الإعداد والتجهيز للعمل فيمكن اختصار فترة الإعداد بالتحضير لمجموعة الأعمال المتشابهة مرة واحدة. (حريم ، 2000)

أنواع الهيكل التنظيمي :

تسعي جميع المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال ضمان انتظام و استمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق هذه الأهداف وبصفة خاصة أنشطة تخصيص

الأعمال والإشراف والتنسيق وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق لذلك فان المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة .ومن هذه الهياكل التنظيمية ما يلي-:

أ -الهياكل التنظيمية الرسمية.

وهي التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وتحدد فيه الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها تقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسئولية.

ب -الهياكل التنظيمية غير الرسمية.

وهي عبارة عن خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة ويهتم التنظيم غير الرسمي بالعنصر الإنساني ويحدث تفاعلات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي ويؤثر في تشكيل أنماط سلوك العاملين، كما أنه يهيئ الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعمالة في ظله. (الفرا واللوح،2007).

مكونات الهيكل التنظيمي:

لقد قام هنري منتزبارغ (Henry Mintzberg) بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة (5) أجزاء والتي تتمثل في:

1. الإدارة التشغيلية :تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.
2. القمة الإستراتيجية :وهناك من يسميها الإدارة العليا ،وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل رئيس المنظمة، فهو الذي يمثل القائد الأعلى و المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف، يتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل.

ويختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة
- توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة
- توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة بأعلى كفاية ممكنة
- تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها
- القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر.

وإلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة ، ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها، وتنوع نشاطاتها، وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف.

وتحديد الاستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة، وضمان بقائها ونموها

3- الإدارة الوسطى التنفيذية :وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية و الإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وما إليها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.

4- الجانب التقني المهني :يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة) القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية و الإدارة التشغيلية(، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير، أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.

5- الجانب المساند أو الداعم :يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم،...ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة، المطاعم والمطابع...الخ .(بغدود،2008)

الأداء الوظيفي :

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا و لعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا (الشوابكة، 2008)

وعند مراجعة الأدبيات الفكرية نجد أن هناك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، و منها ما يكون على المستوى الفردي للموظف.

وتتمثل عناصره في المعرفة بمتطلبات العمل، كمية العمل المنجز، نوعية العمل، المثابرة . (صلاح، 1999) .بينما يتحدد مستوى الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية، مناخ العمل، قدرة الفرد على أداء

العمل .(الخطيب، 2008) ويتأثر الأداء بجملة من العوامل الداخلية والخارجية و من أهمها : (الشوابكة، 2008)

العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي

أولا: بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي : يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئة توفر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين.

فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية تكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية والتطوير التي تبناها مؤسسات الدولة المختلفة، فكلما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناع القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل (المعايطة، ،2006)

العوامل الفنية : و تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل.

إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية

المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

-العوامل الإنسانية : وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

-خصائص العمل ؛ - الرقابة الفعالة ؛ - نظام الأجور والحوافز ؛ - الخصائص الديمغرافية مثل : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي .

ثانياً :الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي : يمكن القول أن موضوع الاتصال يؤدي دوراً بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، ولم يبالغ كتاب الأدب الإداري عندما نظروا إلى وظيفة الاتصال في التنظيم على أنها بمثابة الشرايين التي تهم العملية الإدارية بالحياة، وللدلالة على أهمية الاتصال في التنظيم لنا أن نتخيل منظمة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوي داخل المنظمة، هنا وفي هذه الحالة سنجد أن هذه المنظمة تتخبط ولا يمكن أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

تهتم نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأديته عمله. وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء (Adler & Rodman, 2002).

محددات الأداء الوظيفي :

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسة هي - :

الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمل لقدرات .

الخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منهـا عملـه، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

أنواع الأداء : يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابه.

أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع ،وجرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائفً الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء ، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو. (Schmitt & Ingerick,2003)

الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليـات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمـد علـى الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحـو الـزملاء،و مـساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل" من خـلال الحـرص، و اسـتمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الـدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مـع رغبـة الفرد .(Geher, & Renstrom, 2004)

الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي فـي العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعـدوان، وسوء الإستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة . (Geher, & Renstrom, 2004)

العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته :

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أوجدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار (Hackett,2002,) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريري .

معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها .

الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار .إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلابد من أن تكون العملية، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل. (الصواف،2000)

عناصر الأداء الوظيفي : يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية،والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمـل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمـل وإنجـاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي. (الحسيني ،1994)

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة .

3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئيـة لنـواحي الشخص المختلفة.

ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتـصارها على المشرف المباشر فقط (شاويش، 2005) ومن البديهي أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة، كلما حصل العامل على درجة من الرضا، و بالتالي يمكن أن نتنبأ بأن العامل يزيد لديه الدافع للبقاء على رأس عمله، كما يمكن أن نتنبأ بأن هذا العامل سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، و تتوطد علاقتـه برؤسائه وزملائه في العمل، مما يزيد من ولائه للمنشأة التي يعمل بها، و يتحسن أدائه .الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء :يكثر الخلط بين هذان المصطلحان وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمـرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلـك عـن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل

المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة .أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري ، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية. (الحسيني ،1994)

الدور الاستراتيجي لنظام تقييم الأداء : إن نظام تقييم الأداء ليس حيادي الجانب، بمعنى أن تأثيره يمتد إلى العديد من أنشطة المنظمة ككل وعلى بيئتها الداخلية والخارجية حيث له تأثير على هيكلية المنظمة وعلى العلاقات بين أفراد المنظمة وكذلك على استراتيجيات العمل مثل التسويق وإدارة الأفراد وتوزيع المهام وتوزيع الحوافز المالية وغيرها.ولكي تكون تلك الأنظمة فعالة يجب مراعاة أهداف المنظمة ورسالتها عند تصميم هذا النظام، وأن يكون مرتبطاً ويمثل جزءاً من إستراتيجية الشاملة للمنظمة.

معيار الأداء: هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل .تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده وتعده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين كأن من يغيب أقل هو الأفضل والأكثر هو الأسوأ .كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج، أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة عدد المهام المنجزة، عدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تتكون معايير تحدد العلاقة بين العمل، والبيئة

المحيطة به الداخلية مثل روح الفريق، القدرة على المبادرة، والخارجية مثل : العلاقة مع المراجعين. (مرعي ،2003)

أهداف تقييم الأداء :

1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

6- رفع معنويات العاملين.

7- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

8- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

خطوات تقييم الأداء:

- تحديد معايير الأداء :يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي :

- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل .

- الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتاً أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة .

- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها

- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .

- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً .

قياس الأداء :وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين .ب- التقارير الإحصائية .ج- التقارير الشفوية .د- التقارير المكتوبة .طرق تقييم الأداء

طرق التقييم التقليدية (الوصفي) : وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي وضحها: (ربايعة،2005) :

طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن

هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز .

طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية) : يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل -3 .طريقة التدرج :حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي.

طريقة التدرج البياني :تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف .(ربايعة،2005)

مؤشرات الأداء الوظيفي : يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها : (الشوابكة، 2008)

-الإنتاجية ؛ - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل

- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.
- القدرة على الإبداع والابتكار.
- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي: (الدويلة،2007)

-**الفاعلية :** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

-**الكفاءة :** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

تقييم الأداء الوظيفي : تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس عن صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية .(ربابعة ،2003)

وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه (برنوطي ،2007) ، وبالتالي يمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات .هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه . (الدويلة،2007)

وفي تعريف آخر (دره،2008) كونها عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير) عناصر ومعدلات الأداء (تتم على أساس مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، أما معدلات الأداء تعد ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا من خلال مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي.

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر سمات الهيكل التنظيمي على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ. **الدراسات العربية:**

في دراسة قامت بها (الذنيبات ،2014) بعنوان **" اثر سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية "** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية ، واستخدمت عينة دراسة بلغ عددها (405) وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات .توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها أن تصورات المبحوثين لفقرات المتغير المستقل (سمات الهيكل التنظيمي) قد جاءت مرتفعة ،

وان هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الاداري لدى العاملين في الوزارات الاردنية .

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة على نحو يحقق فاعلية الاتصال .

وفي دراسة قامت بها (العلاوي، 2014) بعنوان **" أثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستخراجية في الأردن : دراسة ميدانية "** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستخراجية في الأردن ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ (246) مبحوثاً واستخدم في تحليل بيانات الدراسة الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن أبعاد الخيار الاستراتيجي وخصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستخراجية في الاردن جاءت مرتفعة ، وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الجنوب الاستخراجية بتعزيز الاهتمام بالخيارات الاستراتيجية بما ينسجم مع هيكلها التنظيمي .

في دراسة قام بها (بني عيسى وابازيد ،2014) بعنوان **" دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية)التجارية والإسلامية)، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة . الدراسة عددا من النتائج من أهمها:ً أظهرت -اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة - . وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني - .الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على

أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني .أوصت الدراسة بما يلي - :تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية - .تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدائهم .
الكلمات الدالة: الالتزام التنظيمي، الأداء، أداء العاملين، القطاع المصرفي.

في دراسة قامت بها (القطارنة،2013) بعنوان **" دور التكنولوجيا في تحديد سمات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين ، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن "** ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا في تحديد سمات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين ، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة بلغت (191) ، واستخدمت الرزمة الاحصائية (SPSS.16) وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها : أن تصورات العاملين للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي ذات مستوى متوسط في حين جاءت تصوراتهم لسمات الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة ، وجود أثر لأبعاد التكنولوجيا في سمات الهيكل التنظيمي .
وأوصت الدراسة بضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز ابعاد التكنولوجيا في البيئة التنظيمية .

دراسة البقمي (2012) بعنوان: **"الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"**. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الالتزام نسبي من الأداءً التنظيمي لدى العاملين، ووجود مستوى مرتفع ا الوظيفي لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

دراسة (أبو راشد ، 2012) بعنوان **" خصائص الهيكل التنظيمي وأثرها على مستوى ممارسة الابداع في شركتي الكهرباء الوطنية والكهرباء الاردنية المساهمة العامة المحدودة من وجهة نظر الادارة الاشرافية : دراسة ميدانية "** هدفت هذه الدارسة الى التعرف على خصائص الهيكل التنظيمي وأثرها على مستوى ممارسة الابداع في شركتي الكهرباء ، وتم استخدام منهجية المسح الاحصائي الوصفي باستخدام الحزمة الاحصائية(SPSS) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها وجود علاقة ايجابية دالة احصائية بين خصائص الهيكل التنظيمي والابداع لدى العاملين في شركتي الكهرباء ، واوصت الدراسة بالتقليل من تدخل الادارات العليا في المهام الموكلة للموظفين والتأكيد على اللامركزية

وفي دراسة قام بها (مقابلة ،2012) بعنوان **" اثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على تقاسم المعرفة : حالة الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية "** والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير الأبعاد التنظيمية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي) على تقاسم المعرفة في مصانع مدينة الحسن الصناعية ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توافر أبعاد تقاسم المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها أن المتوسط العام لبعد تقاسم المعرفة ومكوناتها في مصانع مدينة الحسن الصناعية كان بمستوى عالي بلغ(3.70) ودلت نتائج الدراسة على ان هناك علاقة ارتباط ما بين الأبعاد التنظيمية المختلفة وتقاسم المعرفة في مصانع مدينة الحسن الصناعية الأردنية ، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين خصائص الهيكل التنظيمي وتقاسم المعرفة وقد بلغت (0.695).

دراسة (الفرا واللوح، 2007) ،بعنوان " **تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفـــاءة الإداريـــة** "هدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثر هذا التغير على الكفاءة الإدارية للوزارات، ، تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة حيث غطت فروض الدراسة .تكزن مجتمع الدراسة من 3118 موظفا وتم اخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفا تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات .وقد استخدم البحث برنامج لتحليل SPSSهذه الاستبانة وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة

وفي دراسة قام بها (حريم والخشالي ،2006) بعنوان" **أثر أبعاد الهيكـــل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنيـــة الخاصة** " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة .أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة ، تم تطويرها لهذا الغر ض، على عينة مكونة من 344 عاملا في 13 مستشفى موجود في عما ن .وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية .وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعا، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسط ا .

كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في :التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس .فيما لم يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي .كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي أشارت إلى بعض مواطن الخلل وكيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Aries and Miradepta, 2013) , بعنوان "Analysis of the Effect of Attitude toward Work Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employees' Job Performance " هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الالكترونية الاسترالية، تم جمع البيانات من خلال استبانة، تمثلت عينة الدراسة في (200) مدير ومستويات وظيفية أخرى. أشارت نتائج الدراسة الى أن انجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام، ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكانت اتجاهاتهم ايجابية تجاه تأثير الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير ايجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الالكترونية الاسترالية.

دراسة بعنوان(Kashefi et al., 2013) بعنوان "Organizational Commitment and Its Effect on Organizational Performance " -هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب وأداء العاملين. اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية كأحد أهم أشكال الالتزام، واعتبرت أن أهمية الالتزام تكمن عندما تواجه المنظمة صعوبات ومشاكل. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الانسانية .

دراســة(Negin et al., 2013) بعنــوان The Impact of Organizational Commitment on Employees' Job Performance " -
هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظـائفهم فـي بنك ميلي فـي إيران. استخدمت الدراسـة الأبعـاد التاليـة للالتـزام التنظيمـي: المسـتمر والعـاطفي والمعيـارير بينـت نتـائج الدراســة أن هنــاك علاقـة ايجابيـة بـين الالتـزام التنظيمـي وأداء العـاملين، وتبـين أن الالتـزام المعيـاري لـه علاقـة ايجابيـة ذات دلالـة احصائية في أداء العـاملين، وفحصـت الدراسـة الخصـائص الديموغرافيـة للمبحـوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الاناث .

دراسة (Erlan, 2013) بعنوان "The Effect of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance." كـان هـدف الدراسـة معرفـة تـأثير الالتـزام التنظيمي على أداء المنظمة، حيث كان الالتزام التنظيمي أحد أبعـاد سلوك المواطنـة التنظيمـي، تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسـة، أشـارت نتـائج الدراسـة إلـى تـوافر الالتـزام التنظيمـي بمسـتوى مرتفـع ويؤدي تـوافره إلـى زيـادة مسـتوى أدائهـم، وأوصـت الدراسـة بتعزيـز الالتـزام التنظيمـي لـدى العـاملين مـن خـلال تفعيـل نظـام الحوافز في المنظمات.

فــي دراســة قــام بهــا (Azizollah,Saeed,Mahmoud,2012) بعنــوان " Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation"

هـدفت هـذه الدراســة إلــى التعـرف علــى العلاقــة بـين الهيكـل التنظيمــي والاغتـراب التنظيمـي فـي مـدارس كرمـان ، تكـون المجتمـع الإحصـائي مـن (854) مـن مـديري المـدارس فـي عـام 2010 ومـنهم تـم اختيـار (238) عـن طريـق أخـذ العينـات العشـوائية البسيطة.تم تصـميم اسـتبيان لهـذه الغايـة ، تـم حسـاب معامـل ألفـا كرونبـاخ , شـمل الهيكـل ثلاثـة مكونـات هـي ، التعقيـد، الرسـمية والمركزيـة وفقـاً

Bertz و Stucker ويتضمن الاغتراب التنظيمي خمس مكونات هي المشاعر ، العجز ، اللامعنى ، العزلة ، الاغتراب الذاتي، وتعتبر هذه الدراسة من البحوث التطبيقية التي اجريت من خلال استخدام المنهج الوصفي .

اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب التنظيمي . وعلاوة على ذلك وبالنظر إلى تعقيد العلاقة بين المنظمة والشكلية والمركزية مع الاغتراب التنظيمي التي تم تقييمها من خلال تباين الانحدار لوحظ أن مركزية المنظمة كانت الأعلى تأثيرعلى الاغتراب التنظيمي ،ايضاً أن الأقدمية والمستوى التعليمي لا تؤثر على الاغتراب التنظيمي .

أما الدراسة التي قام بها (Seip, Brodaey,Kambja, 2011) بعنوان " Organizational structure and impact on service delivery: a case study of the Middle Ramu District Administration in Papua New Guinea"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى حل مشكلة عدم التقديم الفعال للخدمات الحكومية في منطقة ريفية وهو مصدر قلق في جميع أنحاء بابوا غينيا الجديدة ، وواحدة من العوامل التي تسهم في هذه المشكلة هي آليات المنظمة في تقديم الخدمات الحكومية على مستوى المقاطعات ، بحثت هذه الدراسة الهيكل التنظيمي للإ دارة وتأثير ذلك عل تقديم الخدمات ، وأشارت الدراسة إلى أن هيكل إدارة المنظمة لديها مستوى عالٍ من المركزية مع تسعة مستويات من التسلسل الهرمي ولها درجة عالية من الرسمية . وأوصت الدراسة بأنه ينبغي تصميم هيكل تنظيمي جديد لتسهيل التنفيذ الفعال للخدمات الحكومية في إدارة منطقة بابوا غينيا .

في دراسة قام بها (Almohamadi,2011) بعنوان " The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness" هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية ، وقام الباحث بتوزيع هذا المقياس وجمع

بياناته شخصيًا من (130) مديرًا وبدرجات مختلفة (رئيس مجلس أدارة ، مدير عام ، عضو مجلس الإدارة ، معاون مدير عام ، ومديري إدارات رئيسة) في ست شركات صناعية عامة ذات أنشطة متنوعة ، وفيها 24 مصنع ومعمل , عدت بمثابة وحدات أعمال إستراتيجية فضلا عن إداراتها العامة.

وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها الى أن الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة (التركيز ، الكلفة الأدنى ، التمايز)، إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلاً عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

ما يميز هذه الدراسة: يبيّن العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة الهيكل التنظيمي واثره على الاداء إلاّ أنه لا يزال يواجه العديد من التحدّيات، سواء في المجال النظريّ أو التطبيقيّ، ولا تزال الدراسات المتعلّقة بهذا المجال قليلة. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليه، وأثرها في أداء العاملين، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة، فمن حيث المنهج الوصفي اعتمدت الدراسة على الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، وفي المنهج التحليلي تم تطوير أداة تتناسب وأغراض الدراسة لقياس أثر سمات الهيكل التنظيمي على أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

2.3مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارة العليا في صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (285) مديراً ونائب مدير ورئيس قسم في مختلف مناطق المملكة .حسب تقرير دائرة شؤون الموظفين في وزارة البلديات في المملكة العربية السعودية .

وقد قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ حجمه(285) مبحوثاً وقد تم استعادة (235) استبانة أي ما نسبته (82.4%) من مجتمع الدراسة وقد تم استبعاد (10) استبانة لعدم صلاحيتها وتبقى (225) استبانة صالحة أي ما نسبته (78.9%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لغايات التحليل الاحصائي.

جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوبين لجمع المعلومات والبيانات:

المصادر الأولية: تم تطوير إستبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة عن أثر سمات الهيكل التنظيمي في أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والدراسات السابقة والإحصائيات التي تتناول موضوعي الهيكل التنظيمي و أداء المدراء .

جدول رقم (1)

وصف خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	84	37.3%
	بكالوريوس	114	50.7%
	دراسات عليا	27	12%
العمر	30سنة فأقل	58	25.8%
	31-40 سنة	83	36.8%
	41-50 سنة	44	19.6%
	51 سنة فأكثر	40	17.8%
الخبرة الوظيفية	10 سنوات فأقل	83	37.8%
	11-15 سنة	100	44.4%
	16 سنة فأكثر	40	17.8%
المستوى الوظيفي	مدير	56	24.9%
	نائب مدير	83	36.9%
	رئيس قسم	86	38.2%

يوضح الجدول رقم (1) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم(50.7%)، تلاهم في ذلك حملة دبلوم بنسبة (37.3%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (12 %).

فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة(31-40 سنة) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة(36.8%) من مجتمع الدراسة، تلاها في ذلك الفئة(30سنة فأقل) حيث كانت نسبتها(25.8%) من مجتمع الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية

العظمى من العاملين في مديريات صحة البيئة ، ثم تلا ذلك الفئة العمرية(41-50 سنة) بنسبة مقدارها (19.6%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (51 سنة فأكثر)، حيث كانت نسبتها (17.8%) من مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (11-15 سنة) حيث بلغت النسبة (44.4%) تلتها فئة (10 سنوات فأقل) بنسبة مئوية مقدارها (37.8%) وأخيراً جاءت الفئة(16 سنة فأكثر) بأقل نسبة، حيث شكلت النسبة (17.8%) من مجتمع الدراسة.

أما متغير المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة رئيس قسم، حيث كانت نسبتهم (38.2%)، تلاهم في ذلك فئة نائب مدير بنسبة(36.9%).وجاء في المرتبة الآخيرة فئة المديرين بنسبة مئوية مقدارها (24.9%) من مجتمع الدراسة.

3 .3 أداة الدراسة

لقد تم تطوير استبانه تتكون من ثلاثة اجزاء هما:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الديموغرافية الآتية(المؤهل العلمي، العمر، الخبرة والمستوى الوظيفي).

يحتوي هذا الجزء على(20) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل سمات الهيكل التنظيمي حيث تم تطوير هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (الذنيبات ،2014) حيث تم تعديله ليتناسب وطبيعة مجتمع الدراسة ويتضمن ستة أبعاد فرعية لقياس المتغير المستقل والمتمثلة في(الرسمية، المركزية ، التخصص، المرونة ،الشكلية ،التعقيد).

الجزء الثالث:

ويتكون من (16) فقرة تقيس المتغير التابع أداء مدراء صحة البيئة ، ويتضمن أربعة ابعاد فرعية لقياس الأداء بالاعتماد على دراسة (بني

عيسى وبازيد،2014) وكما يلي (المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة).

وصنفت الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (5) على (تنطبق دائماً) والرقم (1) على(لا تنطبق أبداً).

ويوضح الجدول رقم (2) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

	المتغير الفرعي	المتغير
1-4	الرسمية	
5-8	المركزية	أثر سمات الهيكل التنظيمي
9-11	التخصص	
12-14	المرونة	
15-17	الشكلية	
18-20	التعقيد	
21-24	المعرفة بمتطلبات العمل	أداء مدراء صحة البيئة
25-29	كمية العمل المنجز	
30-32	جودة العمل المنجز	
33-36	المثابرة	

4.3 صدق الأداة

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة تم عرض الاستبانه على(5) محكم من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في الجامعات

الاردنية للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانه وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانه وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبناءا على أراء المحكمين تم تعديل وحذف واضافة بعض الفقرات.

3. 5 ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات(كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وقد بلغت قيمته كما يلي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل الثبات(كرونباخ الفا)	الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير
0.849	4-1	الرسمية	
0.839	8-5	المركزية	أثر سمات الهيكل
0.798	11-9	التخصص	التنظيمي
0.812	14-12	المرونة	
0.812	17-15	الشكلية	
0.843	20-18	التعقيد	
0.917	24-21	المعرفة بمتطلبات العمل	أداء مدراء صحة
0.896	29-25	كمية العمل المنجز	البيئة
0.909	32-30	جودة العمل المنجز	
0.882	36-33	المثابرة	

يلاحظ من الجدول رقم(3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (ألفا=0.755) وهي نسبة ثبات مقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

الأساليب الإحصائية المتبعة:

المعالجة الإحصائية

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام العديد من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وهي:

1. معامل الثبات Cronbach`s Alpha وذلك للتأكد من مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.
2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري Mean and Standard Deviation لمعرفة اتجاهات إجابات المبحوثين تجاه الهيكل التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي وكذلك درجة التقارب أو التجانس في إجابات هؤلاء المبحوثين.
3. التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
4. اختبار (ت) للعينة الواحدة One Sample t-test لاختبار فرضيات الدراسة.
5. تحليل الانحدار البسيط Simple Regression حيث تم استخدام هذا التحليل لاختبار أثر سمات الهيكل التنظيمي بأبعاده على الأداء الوظيفي.
6. تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لدراسة الفروق بين المتوسطات المتعلقة بالعمر والدخل الشهري والمستوى التعليمي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم الاعتماد على نتائج التحليـل الإحصـائي الوصـفي للبيانـات والتـي تشمل الأوسـاط الحسـابية والانحرافـات المعياريـة لجميـع أبعـاد الدراسـة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لكـل بُعـد، وقـد تـم مراعـاة أن يتـدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

منخفض	متوسط	مرتفع
2.32 فما دون	2.33–3.65	3.66 فأكثر

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من أو يسـاوي (3.66) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقـرة، أمّـا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(بين من 2.33–3.65) فإنّ مستوى التصّورات متوسّـط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ (2.32 فما دون) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً.

الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

ما مستوى تصـورات مـدراء صـحة البيئـة فـي البلـديات بالمملكـة العربية السعودية حول أبعاد سـمات الهيكـل التنظيمـي بأبعـاده (الرسـمية ، المركزية، التخصص ،المرونة، الشكلية،التعقيد) ؟

الجدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي

تسلسل الفقرات	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى حسب المتوسط
1–4	الرسمية	3.384	0.857	5	متوسط
5–8	المركزية	1.676	0.426	6	منخفض
9–11	التخصص	3.454	0.921	3	متوسط
12–14	المرونة	3.511	0.819	2	متوسط
15–17	الشكلية	3.407	0.770	4	متوسط
18–20	التعقيد	3.705	0.760	1	مرتفع
1–20	المتوسط الحسابي العام	3.189	0.758		متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي بلغ (3,189) بانحراف معياري بلغ (0.758) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي جاءت بمستوى متوسط .

وبتحليل أبعاد سمات الهيكل التنظيمي ، يتضح أن بُعد التعقيد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.705)، وانحراف معياري (0,760) بدرجة مرتفعة، يليه بُعد المرونة بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,511) وانحراف معياري (0,819) بدرجة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد التخصص بمتوسط حسابي بلغ (3.454)، وانحراف معياري (0.921) بدرجة متوسطة، فيما جاء بعد الشكلية في المرتبة الرابعة وجاء بمتوسط حسابي بلغ (3.407) وانحراف معياري بلغ (0.770) أما بعد الرسمية فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,384) بانحراف معياري (0,857) وبدرجة متوسطة.

وفيما يلي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد مستقل على حدا:

الجدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الرسمية

التسلسل	**الرسمية**	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1.	يغلب على العمل داخل المديرية الطابع الرسمي .	3.551	0.929	2	مرتفع
2.	تتّبع المديرية الأنظمة والقوانين اللازمة لضبط تصرفات الموظفين بصوره حرفية.	2.995	1.1896	4	متوسط
3.	تشرف الادارة العليا في المديرية بصورة مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به .	3.648	1.227	1	مرتفع
4.	يلتزم الموظفين في المديرية بتعليمات وتشريعات العمل .	3.342	1.150	3	متوسط
	المتوسط العام للبعد الأول	**3.384**	**1.124**		**متوسط**

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الرسمية بلغ (3,38) بانحراف معياري بلغ (1,124) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد الرسمية جاءت بمستوى متوسط .

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة تشرف الادارة العليا في المديرية بصورة مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به . واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.648)، وانحراف معياري (1.227) بدرجة مرتفعة، يليه فقرة يغلب على العمل داخل المديرية الطابع الرسمي بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,551) وانحراف معياري (0,929) بدرجة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة يلتزم الموظفين في المديرية بتعليمات وتشريعات العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.343)، وانحراف معياري

(1.150) بدرجة متوسطة ، وجاءت فقرة تتَّبع المديرية الأنظمة والقوانين اللازمة لضبط تصرفات الموظفين بصوره حرفية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,995) بانحراف معياري (1,189) بدرجة متوسطة .

الجدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المركزية

التسلسل	**المركزية**	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يتصف الهيكل التنظيمي المتبع في المديرية بالمركزية في العمل .	3.364	0.977	3	متوسط
6	يتميز الهيكل التنظيمي المتبع في المديرية بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى اسفل.	3.742	0.979	1	مرتفع
7	أقوم برفع التقارير عن الأعمال التي يقوم بها المستوى الأدنى للمسؤول الأعلى في المديرية .	2.897	1.347	4	متوسط
8	تقوم الإدارة العليا في المديرية بتحديد المهام والواجبات الموكلة لي كمدير.	3.404	1.122	2	متوسط
	المتوسط العام للبعد الثاني	**3.35**	**1.106**		**متوسط**

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المركزية بلغ (3,35) بانحراف معياري بلغ (1,106) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية جاءت بمستوى متوسط.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة يتميز الهيكل التنظيمي المتبع في المديرية بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى اسفل واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.742)، وانحراف معياري (0.979) بدرجة مرتفعة، يليه فقرة تم تقوم الإدارة العليا في المديرية بتحديد المهام والواجبات الموكلة لي كمدير بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,404) وانحراف معياري (1,122) بدرجة متوسطة ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة يتصف الهيكل التنظيمي المتبع في المديرية بالمركزية

في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.364)، وانحراف معياري (0.977) بدرجة متوسطة ، وجاءت فقرة أقوم برفع التقارير عن الأعمال التي يقوم بها المستوى الأدنى للمسؤول الأعلى في المديرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,897) بانحراف معياري (1,347) وبدرجة متوسطة ايضاً.

الجدول رقم (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التخصص

التسلسل	**التخصص**	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بتجزئة الاعمال الى مهام جزئية محددة.	2.800	1.414	3	متوسط
10	يتسم الهيكل التنظيمي في مديريتي بكثرة عدد الدوائر فيه.	3.568	1.063	2	متوسط
11	توفِّر المديرية وصف مكتوب لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي.	3.995	0.847	1	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الثالث	**3.45**	**1.108**		**متوسط**

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لبعد التخصص بلغ (3,45) بانحراف معياري بلغ (1.108) وهذا يعني تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد التخصص جاءت بمستوى متوسط.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة توفِّر المديرية وصف مكتوب لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.847) بدرجة مرتفعة، يليه فقرة يتسم الهيكل التنظيمي في مديريتي بكثرة عدد الدوائر فيه بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,568) وانحراف معياري (1,063) بدرجة متوسطة ، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت يتسم الهيكل

التنظيمي للمديرية بتجزئة الاعمال الى مهام جزئية محددة بمتوسط حسابي بلغ (2.800)، وانحراف معياري (1.414) بدرجة متوسطة ايضاً.

الجدول رقم (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المرونة

التسلسل	المرونة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
12	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالإستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية .	3.693	0.930	2	مرتفع
13	يتسم الهيكل التنظيمي بالمديرية بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية .	3.066	1.114	3	متوسط
14	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية.	3.773	0.976	1	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الرابع	**3.51**	**1.006**		**مرتفع**

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة بلغ (3,51) بانحراف معياري بلغ (1,006) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد المرونة جاءت بمستوى مرتفع.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.773)، وانحراف معياري (0.976) بدرجة مرتفعة، يليه يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالإستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,693) وانحراف معياري (0,930) بدرجة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاءت يتسم الهيكل التنظيمي بالمديرية بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية بمتوسط حسابي بلغ (3.066)، وانحراف معياري (1.114) بدرجة متوسطة .

الجدول رقم (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الشكلية

التسلسل	الشكلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	هنالك مستويات ادارية معتمدة في الهيكل التنظيمي للمديرية .	3.768	0.999	1	مرتفع
16	تتسم خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي للمديرية بالوضوح.	2.982	1.149	3	متوسط
17	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بوضوح العلاقات الوظيفية فيه.	3.471	0.866	2	متوسط
	المتوسط العام للبعد الخامس	**3.40**	**1.004**		**متوسط**

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الشكلية بلغ (3,40) بانحراف معياري بلغ (1,004) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد الشكلية جاءت بمستوى متوسط.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة هنالك مستويات ادارية معتمدة في الهيكل التنظيمي للمديرية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.768)، وانحراف معياري (0.999) بدرجة مرتفعة، يليه يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بوضوح العلاقات الوظيفية فيه بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,471) وانحراف معياري (0,866) بدرجة متوسطة ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة تتسم خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي للمديرية بالوضوح بمتوسط حسابي بلغ (2.982)، وانحراف معياري (1.149) بدرجة متوسطة أيضاً .

الجدول رقم (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التعقيد

التسلسل	التتعقيد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
18	يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية بكثرة المستويات الادارية الموجودة فيه.	3.457	0.891	3	متوسط
19	يمتاز الهيكل التنظيمي للمديرية بكثرة عدد الإدارات والاقسام .	3.666	1.047	2	مرتفع
20	يتم تقسيم العمل والمهام بشكل دقيق لانجاز الاعمال في المديرية .	3.991	0.906	1	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الأول	**3.71**	**0.948**		**مرتفع**

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعقيد بلغ (3,71) بانحراف معياري بلغ (0,948) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد التعقيد جاءت بمستوى مرتفع.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة يتم تقسيم العمل والمهام بشكل دقيق لانجاز الاعمال في المديرية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.991)، وانحراف معياري (0.906) بدرجة مرتفعة، يليه فقرة يمتاز الهيكل التنظيمي للمديرية بكثرة عدد الإدارات والأقسام بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,666) وانحراف معياري (1,047) بدرجة مرتفع أيضاً ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية بكثرة المستويات الادارية الموجودة فيه بمتوسط حسابي بلغ (3.457)، وانحراف معياري (0.891) بدرجة متوسطة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية على الأداء بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة) ؟

الجدول رقم (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الأداء

تسلسل الفقرات	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى حسب المتوسط
21-24	المعرفة بمتطلبات العمل	2.558	0.931	1	متوسط
25-29	كمية العمل المنجز	2.299	1.014	4	منخفض
30-32	جودة العمل المنجز	2.536	1.008	2	متوسط
33-36	المثابرة	2.434	0.949	3	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	**2.456**	**0.975**	-	**منخفض**

يتضح من الجدول رقم (11)، أن تصورات أفراد عينة الدراسة جاءت منخفضة لأبعاد الأداء، حيث جاء المتوسط العام لأبعاد الأداء (2.456) بانحراف معياري بلغ (0,975).

وحيث جاء بعد المعرفة بمتطلبات العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.558) بانحراف معياري (0.931) بدرجة متوسطة، يليه بعد جودة العمل المنجز في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(2.536) بدرجة مرتفعة أيضاً وانحراف معياري بلغ (1.008)، وجاء بعد المثابرة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.434) بانحراف معياري (0.949)، يليه بعد كمية العمل المنجز بمتوسط حسابي مقداره (2.299) وبانحراف معياري(1.014) وفي المرتبة الخيرة.

وفيما يلي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من ابعاد المتغير التابع على حدا:

الجدول رقم (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المعرفة بمتطلبات العمل

التسلسل	المعرفة بمتطلبات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	لدي المعرفة التامة بالجوانب الفنية لإنجاز متطلبات العمل	3.511	1.073	1	مرتفع
22	التزم كمدير بتنفيذ الأعمال المطلوبة مني وفقاً لمعايير العمل المحددة	2.231	1.221	3	منخفض
23	لدي معرفة بالجوانب الاجرائية من سياسات واجراءات لإنجاز متتطلبات العمل	2.440	1.280	2	منخفض
24	أقرأ كمدير ما يعرض علي من المرؤوسين من اقتراحات ومشاكل بموضوعية.	2.053	1.088	4	منخفض
	المتوسط العام للبعد الأول	**2.558**	**1.165**		**متوسط**

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المعرفة بمتطلبات العمل بلغ (2,558) بانحراف معياري بلغ (1.165) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد المعرفة بمتطلبات العمل جاءت بمستوى متوسط.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة لدي المعرفة التامة بالجوانب الفنية لإنجاز متطلبات العمل واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.511)، وانحراف معياري (1.073) بدرجة مرتفعة، يليه فقرة لدي معرفة بالجوانب الاجرائية من سياسات واجراءات لإنجاز متطلبات العمل بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,440) وانحراف معياري (1,280) بدرجة منخفضة ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة التزم كمدير بتنفيذ الأعمال المطلوبة مني وفقاً لمعايير العمل المحددة بمتوسط حسابي بلغ (2.231)، وانحراف معياري (1.221) بدرجة منخفضة ايضاً، وجاءت فقرة أقرأ كمدير ما يعرض علي من المرؤوسين

من اقتراحات ومشاكل بموضوعية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,053) بانحراف معياري (1,088) بدرجة ايضاً منخفضة .

الجدول رقم (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد كمية العمل المنجز

التسلسل	كمية العمل المنجز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
25	تتوافر لدي الدافعية والقدرة والرغبة على العمل	2.048	1.070	5	منخفض
26	اتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني في الدائرة التي أعمل بها .	2.382	1.314	3	منخفض
27	احرص على أداء العمل لدقة في الدائرة	2.177	1.147	4	منخفض
28	اهتم بسرعة انجاز الأعمال الجديدة المطلوب مني	2.471	1.134	1	منخفض
29	إن أداء الموظفين في الدائرة التي أعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعة	2.417	1.170	2	منخفض
	المتوسط العام للبعد الثاني	2.299	1.167		منخفض

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لبعد كمية العمل المنجز بلغ (2.299) بانحراف معياري بلغ (1.167) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد كمية العمل المنجز جاءت بمستوى منخفض.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة اهتم بسرعة انجاز الأعمال الجديدة المطلوب مني واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.471)، وانحراف معياري (1.134) بدرجة منخفضة ، يليه فقرة إن أداء الموظفين في الدائرة التي أعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعة بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.417) وانحراف معياري (1.170) بدرجة منخفضة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة اتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني في الدائرة التي أعمل بها بمتوسط حسابي بلغ (2.382)، وانحراف معياري

(1.314) بدرجة ايضاً منخفضة ، وجاءت فقرة احرص على أداء العمل لدقة في الدائرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.177) بانحراف معياري (1.134) بدرجة منخفضة، أما فقرة تتوافر لدي الدافعية والقدرة والرغبة على العمل فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.048) بانحراف معياري (1.070) وهي الأخرى بدرجة منخفضة.

الجدول رقم (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد جودة العمل المنجز

التسلسل	جودة العمل المنجز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
30	يرتكز نجاح الأعمال في الدائرة على الجودة العالية في أداء المهام	2.151	1.135	3	منخفضة
31	يوجد نظام لمكافئة العاملين الذين يقدمون أفكار تطويرية	2.884	1.159	1	متوسطة
32	تشمل الرسالة التي تتبناها المديرية على المبادئ الأساسية لجودة العمل	2.573	1.197	2	متوسطة
	المتوسط العام للبعد الثالث	**2.536**	**1.163**		**متوسط**

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام لبعد جودة العمل المنجز بلغ (2.536) بانحراف معياري بلغ (1.163) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد جودة العمل المنجز جاءت بمستوى متوسط.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة ا يوجد نظام لمكافئة العاملين الذين يقدمون أفكار تطويرية واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.884)، وانحراف معياري (1.159) بدرجة متوسطة ، يليه فقرة تشمل الرسالة التي تتبناها المديرية على المبادئ الأساسية لجودة العمل بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.573) وانحراف معياري (1.197) بدرجة متوسطة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة يرتكز

نجاح الأعمال في الدائرة على الجودة العالية في أداء المهام بمتوسط حسابي بلغ (2.151)، وانحراف معياري (1.135) بدرجة منخفضة .

الجدول رقم (15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد المثابرة

التسلسل	**المثابرة**	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
33	توفر المديرية لي ولزملائي فرص المبادأة لحفز ابداعاتنا	2.702	1.215	1	متوسط
34	تعاون الإدارة والزملاء في محيط العمل يساعدني في معرفة نتائج أدائي	2.253	1.135	4	منخفض
35	أحرص على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	2.346	1.119	3	منخفض
36	لدي الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل	2.435	1.331	2	منخفض
	المتوسط العام للبعد الرابع	2.434	1.200		منخفض

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المثابرة بلغ (2.434) بانحراف معياري بلغ (1,200) وهذا يعني أن تصورات مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لبعد جودة العمل المنجز جاءت بمستوى منخفض.

وبتحليل فقرات الاستبانة ، يتضح أن فقرة توفر المديرية لي ولزملائي فرص المبادأة لحفز ابداعاتنا واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.702)، وانحراف معياري (1.215) بدرجة متوسطة ، يليه فقرة لدي الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.435) وانحراف معياري (1.331) وبدرجة منخفضة ، وفي المرتبة الثالثة جاءت أحرص على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل بمتوسط حسابي بلغ (2.346)، وانحراف معياري (0.952) بدرجة مرتفعة، وجاءت فقرة تعاون الإدارة والزملاء في محيط العمل يساعدني في معرفة نتائج أدائي في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي بلغ (2.253) بانحراف معياري (1.135) وبدرجة منخفضة أيضاً .

2.4 اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات الصفرية الخاصة بالدراسة، حيث تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد واختبار الانحدار المتعدد التدريجي من أجل التعرف على اثر سمات الهيكل التنظيمي على اداء مدراء صحة البيئة في بالمملكة العربية السعودية .

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "VarianceInflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (16) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0,05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (16) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1,533 –2.793) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0,05) وتتراوح بين

(0,047 – 0,622) ولذلك يمكن القول أنه لا توجـد مشـكلة حقيقيـة تتعلـق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (16)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتـواء Skewness	معامل تقيـيم التبـــاين (VIF)	التبـــاين المسـموح بـه Tolerance	المتغيرات
0.057	1.533	0.622	الرسمية
0.376	2.090	0.470	المركزية
0.125	2.793	0.478	التخصص
0.170	2.708	0.369	المرونة
0.192	2.268	0.047	الشكلية
0.269	1.654	0.051	التعقيد

ومـن أجـل التحقيـق مـن افتـراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلـى احتسـاب قيمـة معامـل الالتـواء (Skewness) للمتغيرات، وكمـا يشـير الجـدول (16) فـإن قيمـة معامـل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقـل مـن (10) ولـذلك يمكـن القـول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة، الشكلية ، التعقيد) في أداء مدراء صحة البيئة بأبعاده(المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة) في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

جدول (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			93,680	15.613		
الخطأ	(218)	0,456	105,496	0,484	*32.264	0,000
الكلي	6		199,176			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

يوضح الجدول (17) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها ألجدوليه على مستوى دلالة (α≤0,05) ودرجات حرية(6-218)، وهذا يؤكد دور سمات الهيكل التنظيمي في أداء المدراء وصلاحية وثبات النموذج. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (18)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سمات الهيكل التنظيمي في أداء مدراء صحة البيئة

التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرسمية	0.141	0.067	0.128	2.098	0.037
المركزية	0.817	0.157	0.370	5.192	0.000
التخصص	0.214	0.084	0.209	2.531	0.012
المرونة	0.083	0.093	0.073	0.887	0.336
الشكلية	0.182	0.091	0.148	1.999	0.470
التعقيد	0.154	0.079	0.124	1.961	0.510

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0,05)

يتضح من الجدول (18)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية ، المركزية ، التخصص) لها أثر في أداء المدراء

كمتغير تابع حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (2.098، 5.192، 2.531) على الترتيب، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0,05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية بشكل جزئي والتي تنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، المركزية ، التخصص) في أداء مدراء صحة البيئة بأبعاده(المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة) في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، التخصص،المركزية) في أداء مدراء صحة البيئة بأبعاده(المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة) في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

ولبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة لسمات الهيكل التنظيمي تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بأداء المدراء من خلال إبعاد الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المركزية	0.351	10.975	*0,000
التخصص	0.427	5.419	*0,000
الرسمية	0.460	2.342	*0,020

* دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0,05)

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بعد (المرونة ، التعقيد، الشكلية)

تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد)على المعرفة بمتطلبات الوظيفة كبعد من أبعاد الأداء في أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

جدول (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار الخطأ الكلي	(6، 218)	0,288	55,948 138,584 194,532	9,325 0,636	14.668	.0000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

يوضح الجدول (20) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها ألجدوليه على مستوى دلالة (0,05≥α) ودرجات حرية (6، 218)، وهذا يؤكد أثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في اداء المدراء لبعد (المعرفة بمتطلبات الوظيفة). وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (21)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سمات الهيكل التنظيمي في أداء المدراء لبعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة

الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرسمية	0.195	0.077	0.180	2.541	0.012
المركزية	0.378	0.188	0.173	2.093	0.037
التخصص	0.205	0.097	0.203	2.124	0.035
المرونة	0.017	0.107	0.015	0.162	0.871
الشكلية	0.232	0.104	0.192	2.234	0.027
التعقيد	0.211	0.090	0.172	2.339	0.020

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0,05)

يتضح من الجدول (18)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،الشكلية ، التعقيد) لها أثر في (المعرفة بمتطلبات العمل) كبعد من أبعاد أداء المدراء كمتغير تابع حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (2.541 ،2.093 ، 2.124 ،2.234 ،2.339) على الترتيب، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0,05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،الشكلية ، التعقيد)على المعرفة بمتطلبات الوظيفة كبعد من أبعاد الأداء في أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،الشكلية ، التعقيد)على المعرفة بمتطلبات الوظيفة كبعد من أبعاد الأداء في أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

ولبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ المعرفة بمتطلبات العمل من خلال إبعاد سمات الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التخصص	0.193	7.304	*0,000
الرسمية	0.242	3.803	*0,000
الشكلية	0.264	2.535	*0,012

* دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0,05)

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بعد (المركزية ، المرونة ، التعقيد)

نلاحظ من الجدول رقم (22) أهمية بعد التخصص كبعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث أظهرت البيانات المدرجة في الجدول السابق أن البعد فسر ما قدرة 19.8% من التباين في المتغير المعرفة بمتطلبات العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع اداء المدراء.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) على كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

جدول (23)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			88.560	14.760		
الخطأ	(6، 218)	0,384	141.850	0,651	22,684	0,000
الكلي			230.410			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

يوضح الجدول (23) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها ألجدوليه على مستوى دلالة(α ≤0,05) ودرجات حرية (6، 218)، حيث إن تفسر (38.4%) من التباين في (نوعية العمل)، وهذا يؤكد دور وأثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في كمية العمل كبعد من أبعاد أداء المدراء ، وثبات صلاحية النموذج، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (24)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في كمية العمل

الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرسمية	0.064	0.078	0.054	0.817	0.415
المركزية	0.932	0.183	0.392	5.108	0.000
التخصص	0.244	0.098	0.222	2.499	0.013
المرونة	0.178	0.108	0.144	1.645	0.101
الشكلية	0.49	0.105	0.037	0.467	0.641
التعقيد	0.213	0.091	0.160	2.341	0.020

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0,05)

يتضح من الجدول (24)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن إبعاد (المركزية ، التخصص، التعقيد) لها أثر في كمية العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع اداء المدراء حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (5.108

2.499، 2.341) على الترتيب، وهـي قـيم معنويـة عنـد مسـتوى دلالـة (α ≤0,05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصـفرية جزئيـاً والتـي تـنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مسـتوى دلالـة (α≤0.05) لسـمات الهيكـل التنظيمي بأبعاده (المركزية ، التخصص ، التعقيـد) علـى كميـة العمـل كبعـد من أبعاد الأداء أداء مـدراء صـحة البيئـة فـي البلـديات بالمملكـة العربيـة السعودية .

وقبول الفرضية البديلة والتي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية ، التخصص ، التعقيد) على كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

ولبيـان الأهميـة النسـبية للمتغيـرات المسـتقلة تـم إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression حسـب الجدول التالي:

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بكمية العمل من خلال أبعاد سمات الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المركزية	0.288	9.507	*0,000
التخصص	0.355	4.803	*0,000
التعقيد	0.368	2.073	*0,039

* دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0,05)

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بُعد (الرسمية ، الشكلية ، المرونة)

نلاحظ من الجدول السابق رقم (25) أهميـة كـل بُعـد مسـتقل علـى حده في المساهمة في النموذج الرياضـي الـذي يمثـل أثـر سـمات الهيكـل

التنظيمي بأبعاده (المركزية ، التخصص ، التعقيد) في كمية العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المركزية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28,8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التخصص ثانياً حيث فسر مع متغير درجة المركزية (35%) من التباين في المتغير التابع، ، وجاء اخيراً متغير التعقيد حيث فسر مع المتغيرات السابقة (35,9%) من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) على جودة العمل المنجز كبعد من أبعاد الأداء أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	(6، 218)	0,487	110.796	18.466	34,426	0,000
الخطأ			116.935	0,536		
الكلي			227.731			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

يوضح الجدول (26) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها ألجدوليه على مستوى دلالة(α≤0,05) ودرجات حرية(6، 218)، حيث إن أبعاد الهيكل التنظيمي تفسر(48,7%) من التباين في (جودة العمل المنجز).

الجدول رقم (27)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في جودة العمل المنجز

	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرسمية	0.171	0.071	0.145	2.417	0.016
المركزية	0.772	0.166	0.327	4.655	0.000
التخصص	0.127	0.089	0.116	1.430	0.154
المرونة	0.160	0.098	0.135	1.686	0.093
الشكلية	0.190	0.096	0.145	1.989	0.048
التعقيد	0.010	0.083	0.008	0.126	0.900

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0,05)

يتضح من الجدول (27)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد (الرسمية ، المركزية ، الشكلية) لها أثر في جودة العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع أداء المدراء حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (2.417، 4.655، 1.989) على الترتيب، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0,05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) من وجهة نظر المبحوثين لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ، الشكلية) على جودة العمل المنجز كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

وقبول الفرضية البديلة والتي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ، الشكلية) على جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

ولبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة لسمات الهيكل التنظيمي تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بجودة العمل من خلال ابعاد سمات الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المركزية	0.361	11.233	*0,000
الرسمية	0.471	3.017	*0,003
الشكلية	0.482	2.083	0.038

* دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0,05)

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بُعد **(التخصص ، التعقيد، المرونة)**

نلاحظ من الجدول رقم (28) أهمية كل بُعد مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر سمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية ، الرسمية ، الشكلية) في جودة العمل المنجز كبعد من أبعاد المتغير التابع أداء المدراء ، كما يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المركزية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.1%) من التباين في المتغير التابع، ، ودخل ثانياً متغير الرسمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(47.1%) من التباين في المتغير التابع. وجاء ثالثاً متغير الشكلية وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ،التخصص ،المرونة،الشكلية ، التعقيد) على المثابرة كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (29)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		0.473	95,541	15,923	32,654	
الخطأ	(6، 218)		106,305	0,488		0,000
الكلي			201,846			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0,05)

يوضح الجدول (29) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة ، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها ألجدوليه على مستوى دلالة(α≤0,05) ودرجات حرية (6، 218)، حيث إن أبعاد سمات الهيكل التنظيمي تفسر(47.3%) من التباين في (المثابرة)، وهذا يؤكد دور وأثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في بعد المثابرة كبعد من أبعاد اداء المدراء وثبات صلاحية النموذج. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (30)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في بعد المثابرة

	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرسمية	0.125	0.067	0.113	1.854	0.065
المركزية	0.943	0.158	0.424	5.969	0.000
التخصص	0.195	0.085	0.189	2.298	0.022
المرونة	0.054	0.094	0.46	0.572	0.568
الشكلية	0.244	0.091	0.198	2.679	0.008
التعقيد	0.108	0.079	0.087	1.374	0.171

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0,05)

يتضح من الجدول (30)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد (المركزية، التخصص ، الشكلية) لها أثر في بعد المثابرة كبعد من أبعاد المتغير التابع اداء المدراء حيث بلغت قيم (T) المحسوبة (5.969

2.298، 2.679) على الترتيب، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0,05).

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً والتي تنص لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) لتصورات المبحوثين لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاد (المركزية، التخصص ، الشكلية) على المثابرة كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) لتصورات المبحوثين لسمات الهيكل التنظيمي بأبعاد (المركزية، التخصص ، الشكلية) على المثابرة كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

ولبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة لسمات الهيكل التنظيمي تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالمثابرة من خلال أبعاد سمات الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المركزية	0.393	12.008	*0,000
الشكلية	0.442	4.409	*0,000
التخصص	0.458	2.569	0.011

* دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0,05)

* خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج بُعدي (الرسمية، المرونة ، التعقيد)

نلاحظ من الجدول رقم (31) أهمية كل بُعد مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر اسمات الهيكل التظيمي

بأبعاده (المركزية ، الشكلية ، التخصص،) في المثابرة كبعد من أبعاد المتغير التابع، كما يتضح من الجدول رقم (31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المركزية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الشكلية حيث فسر مع متغير ألمركزية (44.2%) من التباين في المتغير التابع، وجاء متغير التخصص في المرتبة الثالثة وفسرمع المتغيرات السابقة ما مقداره (45%) من التباين في المتغير التابع.

3.4 مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر سمات الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاده (الرسمية ، المركزية ، التخصص ، المرونة ، الشكلية ، التعقيد)، في أداء مدراء صحة البيئة وكل بعد من أبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل ، كمية العمل المنجز ، جودة العمل المنجز ، المثابرة) لدى مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية . كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين نحو متغير الدراسة المستقل وتصورات المبحوثين نحو متغير الدراسة التابع اداء المدراء.

ومن أجل تحقيق الأهداف أعلاه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة لدى المدراء في البلديات بالمملكة العربية السعودية .

ومن خلال استعراض نتائج أسئلة الدراسة واختبارات فرضياتها، فقد تم التوصل للنتائج التالية:

1- إن تصورات المدراء في صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي جاءت بمستوى متوسط، وقد احتل بُعد التعقيد المرتبة الأولى، يليه بُعد المرونة، التخصص، الشكلية،الرسمية، المركزية على التوالي.

2- إن تصورات المدراء في صحة البيئة في الإدارات في مديريات صحة البيئة لأبعاد أداء المدراء جاءت بدرجة منخفضة، وقد احتل بعد المعرفة بمتطلبات العمل المرتبة الأولى، يليه جودة العمل المنجز، المثابرة ، كمية العمل المنجز ، على التوالي.

3- وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ، التخصص ، الشكلية ، التعقيد) في أداء مدراء صحة البيئة بأبعاده(المعرفة بمتطلبات العمل ،كمية العمل المنجز،جودة العمل المنجز ،المثابرة) في البلديات بالمملكة العربية السعودية.

4- إن ابعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية ، المركزية ،التخصص ، المرونة، الشكلية ، التعقيد) لها تأثير على المعرفة بمتطلبات الوظيفة كبعد من أبعاد الأداء في أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية. وقد احتل بعد التخصص كبعد من أبعاد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى ، حيث أظهرت البيانات أن البعد فسر ما قدرة 19.3% من التباين في المتغير المعرفة بمتطلبات العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع اداء المدراء.

5- إن ابعاد سمات الهيكل التنظيمي(المركزية ، التخصص ، التعقيد ، المرونة) لها تأثير على كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية. وقد احتل بعد المركزية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28,8%) من التباين في المتغير التابع.

6- إن ابعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية ، المركزية ، المرونة ، الشكلية) لها تأثير في بُعد(جودة العمل المنجز)، كبعد من أبعاد أداء مدراء صحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية . وقد احتل بعد المركزية كبعد من أبعاد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى ، حيث أظهرت البيانات أن البعد فسر ما مقداره (39%) من

التباين في المتغير المعرفة بمتطلبات العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع اداء المدراء.

4.4 التوصيات:

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- تأكيد أهمية الهيكل التنظيمي السائد في إدارة صحة البيئة ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية.
- ضرورة أن تطور إدارة صحة البيئة البلديات في ثقافة منظميه تبرز فيها المرونة والإبداع والتجدد كأبعاد لسمات الهيكل التنظيمي على وفق منظور سلوكي وأدائي لتناقلها داخل التنظيم لتعزيز وتوحيد الجهود الفردية والجماعية باتجاه الاستجابة للتغيرات المتوقعة في البيئة التي تواجه تحديات كثيرة.
- تكليف الأفراد العاملين المتخصصين في المنظمة المبحوثة بتكوين فرق عمل مرنة تعمل في ظل القليل من الأنظمة والتعليمات لتمكنهم من أنجاز المهمة عبر توليد أفكار جديدة وبما يساعد على الاستجابة السريعة للمستجدات التي قد تحصل في البيئية.
- يجب أن يتلائم الهيكل التنظيمي مع طبيعة البيئة التي تعمل فيه المديريات .
- بناء هيكل تنظيمي وفق المعايير المتبعة في إدارات صحة البيئة في البلديات في المملكة العربية السعودية .
- التركيز على تدريب العاملين في إدارات صحة البيئة والتركيز على كمية وانجاز العمل .

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية

برنوطي سعاد نائف،(2007) ، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص378 .

بغدود، راضية ،(2008)، **تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن** ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس رسالة ماجستير غير منشورة .

بقمي، سعد، 2012، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض

بني عيسى، احمد محمد وابازيد،رياض احمد، (2014)، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 41،العدد 2.

جاسم ،ندى عبد المطلب،(2012)، **دور أبعاد الثقافة المنظمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الحادي و الثلاثون .

حريم، حسين، (2000)، **تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، عمان، دار الحامد، ط ،2.

الحسيني، أحمد بن عبدالله، (1994)، **علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين:دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية**، الرياض، السعودية، ص:72.

الخطيب ،ركان محمد حسن ،(2008) ، **اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على عينة موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير في .إدارة الأعمال، عمان، ص 102.

درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ،(2008) ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، ص.ص259 .
دره عبد الباري، وآخرون، (1994)، **الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات** ، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان .
الدويلة ،فهد يوسف ،(2007) ، **اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، ص25 .
ربايعة، علي محمد، (2003) **إدارة الموارد البشرية :تخصص نظم المعلومات الإدارية**، ط1 ، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
شاويش، مصطفى نجيب، "(2005) **إدارة الموارد البشرية**" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان.
الشوابكة خالد محمد ،(2008) ، **العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية** ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية.
صلاح عبد الله،(1999) ، **فعالية تقييم الأداء**، بحث مقدم لندوة المدير الفعال،

معهد الإدارة العامة، الرياض، ص18 .

الصواف، ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي (1999) ، "**دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكـــة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية**، مجلة الإدارة العامة، العدد (76).
العطية ، ماجدة (2003) ، **سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة** ، عمان ، دار الشرق للنشر والتوزيع.
الفرا ، ماجد محمد و اللوح نبيل عبد شعبان ، **(2007)** ،**تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية** ، مجلة

الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص - 461 ص 506 .

كامل مصطفى، **حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية**، الملتقى العربي الثاني، القاهرة، .يونيو،2005

اللوزي ،موسى ، "**التراجع التنظيمي : مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه ، ومسبباته الرئيسية ، والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي** "،مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 29 ، العدد 2001 .

الماضي، مساعد، 1417هـ."**معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض**" رسالة ماجستير،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض.

مرعي، محمد،(2003) **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**، جامعة دمشق :المعهد العالي للتنمية الإدارية.

المعايطة، سليمان فلاح،(2006)، **اثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين**، رسالة جامعية (ماجستير)، جامعة مؤتة، الأردن.

مقابلة ، محمد أحمد ، 2012،" **اثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على تقاسم المعرفة : حالة الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية**، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، قسم إدارة الأعمال .

ب. المراجع الاجنبية

Adler, RB and Rodmanm G. 2002. **Understanding Human Communication**, Chicago, P. 207.

Almohamadi, SAAD Ali Rehan,2011," **The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness**,To St Clements International

University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business Administration

Azizollah, Saeed, Mahmoud,(2012)," **Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation" Interdisciplinary,** Journal of Contemporary Research In Business, Vol3, No12.

Geher, G., & Renstrom, K. L. (2004). **Measurement issues in emotional intelligence research. In G. Geher (Ed.)**, Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy (pp. 1–17). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, Inc

Hackett, G. (2002). **Social cognitive career theory. In D. Brown (Ed.)**, Career choice and development (4th ed., pp. 208). San Francisco: Jossey-Bass.

Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). **Personnel Selection and Employee Performance, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.)**, Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 77-105. Hoboken, HJ: John Wiley & Sons.

Seip, Brodaey,Kambja, (2011)", **Organizational structure and impact on service delivery: a case study of the Middle Ramu District Administration in Papua New Guinea**" Contemporary PNG Studies: Research Journal Vol.15,36-46.

Aries, S., Miradipta, R 2013. **Analysis of the Effect of Attitude toward Work, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Job Performance**, (Case Study in Electronic Company), European Journal of Business and Social Sciences, 1(10): 15-24.

Kashefi, M., Reza, M., Hasan, R. Ghasem A., Mohammad, B., Hojjat, K. and Ghasem, N. 2013. **Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance**, Interdisciplinary Business Research, 4(12): 501-510.

Negin, M., Omid, M., and Ahmad, B. 2013. **The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5(5): 164-171.

Erlan, B. 2013. **The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance**, Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR), 3(3): 166-180.

الملحق (أ)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمـــن الرحيم

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثـــر ســـمات الهيكـــل التنظيمـــي علـــى أداء مـــدراء صـــحة البيئة في البلديات بالمملكة العربية السعودية

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

عقاب مخيلف الرويلي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل العلمي : ( ) دبلوم فما دون . ( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- الخبرة الوظيفية : ( ) 10 سنوات فما دون
( ) 11-15 سنة . ( ) 16 سنة فأكثر .

4- المستوى الوظيفي : ( ) مدير عام. ( ) نائب مدير .
( ) رئيس قسم .

القسم الثاني : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس ابعاد الهيكل التنظيمي يرجى قراءة كل بعد وفقراته ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	الرسمية					
.1	يغلب على العمل داخل المديرية الطابع الرسمي .					
.2	تتّبع المديرية الأنظمة والقوانين اللازمة لضبط تصرفات الموظفين بصوره حرفية.					
.3	تشرف الادارة العليا في المديرية بصورة مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به .					
.4	يلتزم الموظفين في المديرية بتعليمات وتشريعات العمل .					
	المركزية					
.5	يتصف الهيكل التنظيمي المتبع في المديرية بالمركزية في العمل .					
.6	يتميز الهيكل التنظيمي المتبع في المديرية بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى اسفل.					
.7	أقوم برفع التقارير عن الأعمال التي يقوم بها المستوى الأدنى للمسؤول الأعلى في المديرية .					
.8	تقوم الإدارة العليا في المديرية بتحديد المهام والواجبات الموكلة لي كمدير.					
	التخصص					
.9	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بتجزئة الاعمال الى مهام جزئية محددة.					
.10	يتسم الهيكل التنظيمي في مديريتي بكثرة عدد الدوائر فيه.					
.11	توفِّر المديرية وصف مكتوب لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي.					
	المرونة					
.12	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالإستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية .					
.13	يتسم الهيكل التنظيمي بالمديرية بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية .					
.14	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بالإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية.					
	الشكلية					
.15	هنالك مستويات ادارية معتمدة في الهيكل التنظيمي للمديرية .					
.16	تتسم خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي للمديرية بالوضوح.					
.17	يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بوضوح العلاقات الوظيفية فيه.					

	التعقيد					
.18	يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية بكثرة المستويات الادارية الموجــودة فيه.					
.19	يمتاز الهيكل التنظيمي للمديرية بكثرة عدد الإدارات والاقسام .					
.20	يتم تقسيم العمل والمهام بشكل دقيق لانجاز الاعمال في المديرية .					

القسم الثالث : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس ابعاد أداء المدراء يرجى قراءة كل بعد وفقراته ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	المعرفة بمتطلبات العمل					
.21	لدي المعرفة التامة بالجوانب الفنية لإنجاز متطلبات العمل					
.22	كمدير التزم كمدير بتنفيذ الأعمال المطلوبة مني وفقاً لمعايير العمل المحددة					
.23	لدي معرفة بالجوانب الاجرائية من سياسات واجــراءات لإنجــاز متتطلبات العمل					
.24	أقرأ كمدير ما يعرض علي من المرؤوسين من اقتراحات ومشــاكل بموضوعية.					
	كمية العمل المنجز					
.25	تتوافر لدي الدافعية والقدرة والرغبة على العمل					
.26	اتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منــي فــي الدائرة التي أعمل بها .					
.27	احرص على أداء العمل لدقة في الدائرة					
.28	اهتم بسرعة انجاز الأعمال الجديدة المطلوب مني					
.29	إن أداء الموظفين في الدائرة التي أعمل بها لا يختلف كثيــراً عــن المعايير الموضوعة					
	الفقرات	**تنطبق دائما**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادرا**	**لا تنطبق أبداً**
	جودة العمل المنجز					
.30	يرتكز نجاح الأعمال في الدائرة على الجودة العالية في أداء المهام					
.31	يوجد نظام لمكافئة العاملين الذين يقدمون أفكار تطويرية					
.32	تشمل الرسالة التي تتبناها المديرية على المبادئ الأساسية لجــودة العمل					

المثابرة						
.33	توفر المديرية لي ولزملائي فرص المبادأة لحفز ابداعاتنا					
.34	تعاون الإدارة والزملاء في محيط العمل يساعدني في معرفة نتائج أدائي					
.35	أحرص على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل					
.36	لدي الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل					

الملحق (ب)
اسماء المحكمين

اسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
الاستاذ الدكتور نضال الحوامدة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيروز الضمور	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
الدكتور عادل سلوم	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
الدكتور هشام مبيضين	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
الدكتور ايمن القطاونة	ادارة اعمال	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم : عقاب مخيلف الرويلي

الكلية : ادارة الاعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة : 2016